



Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad  
ISSN 2528 - 8075

<http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus>

DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

Dialnet

ERIH PLUS

OAJI  
.net  
Open Academic  
Journals Index

REDIB  
Red Iberoamericana  
de Innovación y Conocimiento Científico

VOLUMEN 4/NÚMERO 1/ENERO – ABRIL/2019/pp. 26-32

## *Estrategia de superación en la gestión académica de los directivos en el contexto universitario*

"Vicenta Aveiga Macay" \*

"Vicente Véliz Briones"

### *Resumen*

La educación, como institución social, requiere para el logro de sus objetivos de un proceso de dirección soportado en una alta preparación y especialización de sus ejecutores. En esta misión no hay dudas de que la superación del claustro profesoral y directivo desempeña un rol decisivo para enfrentar las complejidades del quehacer universitario. En la mayoría de las universidades ecuatorianas existe una tendencia al aumento de docentes y directivos que cursan alguna forma de superación. Sin embargo, aún se aprecia prevalencia por la obtención de títulos académicos que no tienen correspondencia con las exigencias para desempeñar determinadas funciones o responsabilidades. Afectando la satisfacción de las necesidades formativas de los mismos para dirigir los procesos universitarios particularmente en lo relacionado con su gestión académica. El objetivo de este estudio consiste en la elaboración de una estrategia de superación de directivos sustentada en un modelo de formación continua de la gestión académica en el contexto universitario. Se asume como concepción metodológica el enfoque dialéctico materialista el cual pone en el centro del problema al hombre y propicia en su dinámica su transformación y la del contexto donde se desarrolla. Para corroborar la factibilidad de la implementación de la estrategia y comprobar si los directivos universitarios desarrollan la gestión académica del proceso formativo con pertinencia y optimización como manifestación de su calidad se emplearon como métodos de nivel teórico el inductivo-deductivo, y empírico, el cualitativo.

Palabras clave: Estrategia; gestión académica; gestión universitaria; docentes; directivos.

## *Strategy for the preparation in the academic management of managers in the university context*

### *Abstrac*

Education, as a social institution, requires for the achievement of its objectives a management process supported by high preparation and specialization of its executors. In this mission, there is no doubt that the overcoming of the teaching and management faculty plays a decisive role in confronting the complexities of university work. In most of the Ecuadorian universities there is a tendency to increase the number of teachers and executives who study some form of improvement. However, there is still a prevalence due to the obtaining of academic degrees that do not correspond to the requirements to perform certain functions or responsibilities. Affecting the satisfaction of the training needs of the same to direct the university processes particularly in relation to their academic management. The objective of this study consists in the elaboration of a strategy for overcoming managers based on a model of continuous training in academic management in the university context. It assumes as a methodological conception the materialist dialectical approach which puts man at the center of the problem and propitiates in its dynamics its transformation and that of the context where it develops. In order to corroborate the feasibility of the implementation of the strategy and check whether the university directors develop the academic management of the training process with relevance and optimization as a manifestation of its quality, the inductive-deductive, and empirical, qualitative methods were used as theoretical-level methods.

Keywords: Strategy; academic management; university management; teachers; managers.

Dirección para correspondencia: [vaveiga@utm.edu.ec](mailto:vaveiga@utm.edu.ec)

Artículo recibido el 23 - 05 - 2018 Artículo aceptado el 14 - 08 - 2018

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.



"a) Profesor-Investigador en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, [vaveiga@utm.edu.ec](mailto:vaveiga@utm.edu.ec)"

"b) Rector en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Doctor, [vfveliz@utm.edu.ec](mailto:vfveliz@utm.edu.ec)"

## 1. Introducción

El siglo XXI ha condicionado los contextos en que vive el mundo. Marcados por la dinámica de complejos procesos de transformación o reajuste fundamentalmente en los planos económico, político y social. Dichos cambios se asocian muchas veces a la realización efectiva de una remodelación o reforma radical de políticas educativas y a la revisión de determinados valores sociales importantes en los que estas se sustentan. En este proceso de transformación los sistemas de educación y muy particularmente los de educación superior tienen el encargo social de formar los profesionales que necesita cada país.

Al respecto en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior: Siglo XXI, Visión y Acción donde se refiere a las instituciones de educación superior se expresa que su objetivo "...debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad y prestando servicios a la comunidad" (UNESCO, 1998).

El vertiginoso desarrollo científico-técnico obliga a que los procesos de superación sean cada vez más efectivos y dinámicos procurando un desempeño pertinente de las funciones inherentes a los profesionales y a la práctica de valores compatibles con la sociedad. Esto motiva a las universidades de éxito a dedicar gran parte de su capital financiero a la superación de los docentes y directivos al considerar el papel que desempeñan en la planificación, organización, ejecución, evaluación y control de los procesos que se desarrollan en estas instituciones, y a reconocer la superación como inversión y no como costo. De ahí la necesidad de que las instituciones realicen diagnósticos que contribuyan a que las acciones de superación que se lleven a cabo minimicen las deficiencias que afectan el desempeño profesional de sus miembros.

En América Latina se llevan a cabo procesos destinados a introducir profundos cambios en el quehacer de las instituciones de educación superior de manera que éstas respondan de forma más adecuada a los desafíos de un mundo donde la globalización y las emergencias de la gestión del conocimiento imponen nuevos retos. Estos procesos enfrentan problemas cualitativos y cuantitativos que afectan a la equidad, a los contenidos, a los procesos, a los resultados de aprendizaje tanto de profesores como de directivos, y a la pertinencia del proceso de superación del personal.

Ecuador en la Ley Orgánica de Educación Superior, artículo 6, literal h, del año 2012 establece que los docentes deben recibir una capacitación acorde a su formación profesional y a la cátedra que imparten para incentivar y fomentar su superación integral. La ley también tipifica en el artículo 13, literal d, que formar profesionales responsables, éticos y solidarios son los objetivos de la educación superior (Asamblea Nacional, 2018). Aunque la ley destaca la importancia de la capacitación de los docentes, presenta falencias que a nivel internacional se están dando al no hacer suficientemente evidente la necesidad de superación de los directivos. Aspecto significativo para llevar adelante la misión y cumplir con la visión de las instituciones universitarias.

La superación de directivos es una problemática que debe ser abordada con mucho interés dentro del campo de la educación superior ecuatoriana. Deben estar preparados para enfrentarse a su actividad profesional y recibir además contenidos que le permitan desarrollar un sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y valores para afrontar la dirección de la gestión académica en las universidades, y desempeñar sus funciones con calidad.

En los últimos años se han desarrollado numerosas investigaciones relacionadas con la superación de los directivos entre ellas pueden destacarse las realizadas por: Morles (1994); Castro (1995); Añorga (1995); Forneiro (1996); Levy (1999); Leiva (2000); Rojas (2001); Valiente (2001); Roca (2001) y Castiñeiras (2007). Estas investigaciones aportan metodologías, modelos, estrategias, alternativas metodológicas y sistemas de superación desde diferentes fundamentos teóricos en temas afines con la superación de profesionales de la educación.

Se destacan por su proximidad con la temática que se investiga los estudios realizados en Cuba por Valiente (2001) que ofrece un modelo sistémico para la superación de los directores de Secundaria Básica, y por Torres (2004) acerca de la capacitación de directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Para obtener calidad en el desempeño de los profesores y directivos de las universidades es necesario considerar la gestión académica como un elemento determinante. Esta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional (Gobierno), en el aprovechamiento óptimo del talento humano, en la planificación y organización del trabajo, y en el rendimiento de los recursos materiales. De ahí la importancia de establecer acciones de superación en este aspecto.

Aveiga (2013) refiere que la gestión académica implica la administración de los componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica y la construcción y modelación del perfil deseable del estudiante. En esta misión el nivel de gestión de los directivos desempeña un importante papel, actúa como sujeto y objeto del proceso de toma de decisiones y acciones acorde con las exigencias sociales.

La mayoría de los autores consultados en la bibliografía relacionada con el tema conciben la gestión en términos generales como el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos definidos en un determinado tiempo. También es concebida como una actividad profesional que permite establecer objetivos, definir medios para cumplirlos, organizar sistemas, elaborar estrategias de desarrollo y ejecutar la gestión del personal (Rementería, 2007). Para Cassaus (2010):

...es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada, o, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone, de manera de lograr lo que se desea.

Con respecto a la actualización de los recursos humanos en temas relacionados con la gestión Fernández & González (2002) refieren:

...para resolver la carencia de actualización permanentemente de los recursos humanos de un lugar respecto a un problema como la gestión [...] no es suficiente con acertar en la elección de una u otra modalidad de apropiación

teórico-metodológica del proceso [...]. Más importante se torna garantizar que los contenidos se apliquen y sus resultados se aprecien en la gestión aludida de acuerdo a un contexto social dado. [...].

Atendiendo a estos aspectos la calidad de la gestión de los directivos de las instituciones de educación superior debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados.

La investigadora argentina Zamboni (2004) comprende dentro de la gestión académica el asesoramiento, la programación y la gestión de la calidad académica relacionada con los procesos educativos, y los planes estratégicos institucionales en lo académico.

Autores como Pardo, Izquierdo & Fuentes (2008) consideran a la gestión académica como un proceso a través del cual el personal docente utiliza las tecnologías para tomar decisiones y lleva a cabo diversas acciones de forma integral, en lo tecnológico, lo metodológico y de formación, a través de la colaboración entre personas e instituciones y garantiza el cumplimiento de las funciones del ciclo administrativo, la pertinencia, el impacto y la optimización del proceso docente educativo.

El término ha atravesado diferentes posiciones teóricas: el tratamiento integral del recurso información; el asesoramiento, programación y gestión del mejoramiento de la calidad académica en coherencia con la producción de procesos educativos; la centralización en el proceso docente educativo, específicamente en el trabajo metodológico y de formación para la docencia; el significando del rol del docente, y la concepción de que es una función, una tarea definida por otros y que puede aprenderse. En este enfoque de gestión es muy importante la acción.

La calidad de la gestión de los directivos de las instituciones de educación superior debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados.

La mayoría de los directivos que gestionan académicamente el proceso formativo son profesionales, poseen una cultura general e individual de su profesión, y en su preparación previa a la actividad directiva o durante el desempeño de esta generalmente reciben una superación como directivos que contempla lo general y lo específico de la tecnología de la dirección académica del proceso docente educativo.

Las investigaciones realizadas en la primera década del 2000 en temas afines con la superación de directivos y de profesionales de la educación, evidenciaron la importancia de la superación para el perfeccionamiento del desempeño de los directivos y revelaron la necesidad de investigar aristas aún no explotadas suficientemente.

En el contexto ecuatoriano se observan particularidades en el talento humano que se desempeña en cargos directivos en las universidades. Aún son insuficientes los resultados de su gestión académica siendo esto un elemento que afecta su superación.

Desafortunadamente en Ecuador para la creación de los sistemas de superación de los directivos no se ha tenido en cuenta que en el entorno universitario contemporáneo su labor está encaminada a dirigir la gestión académica para contribuir al correcto funcionamiento de las universidades y al logro de una formación adecuada de los profesionales que necesita la sociedad.

En ocasiones las acciones del plan de superación de una institución universitaria pueden expresar el cumplimiento de esa proyección, pero no se corresponden con las necesidades de sus gestores y actores, en este caso de los directivos. Dificultades que inciden negativamente en el proceso de superación.

En los momentos actuales en que la situación que presenta la economía nacional tiene características excepcionales en cuanto a la complejidad de los retos que se enfrentan es necesario elevar la calidad de la educación. Se necesitan transformaciones profundas en algunas concepciones y formas de trabajo de los directivos. Siendo un problema esencial por resolver el perfeccionamiento de la superación de los directivos en las universidades como proceso continuo que posibilita crear mejores condiciones para el desarrollo del proceso de dirección. Con la investigación desarrollada se logró una estrategia de superación de directivos, sustentada en un modelo de formación continua de la gestión académica en el contexto universitario.

## 2. Materiales y Métodos

Se asumió como concepción metodológica el enfoque dialéctico materialista que pone en el centro del problema al hombre y propicia en su dinámica la transformación de este y del contexto donde se desarrolla. Para corroborar la factibilidad de implementación de la estrategia se emplearon como método teórico, el inductivo- deductivo, y empírico, el cualitativo.

## 3. Resultados

### 3.1. Modelo como construcción teórica de la estrategia

Desde el punto de vista epistemológico un modelo es una construcción teórica que sirve para interpretar o representar la realidad o una parte de ella. En la actualidad se ha generalizado su uso como un sistema para entender y describir la esencia de fenómenos vinculados a la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre en diversos campos del conocimiento teórico y práctico (Marimón & Guelmes, 2003).

Sobre la concepción de modelo científico se considera pertinente lo expuesto por Valle (2008) al señalar:

La utilización de los modelos en la investigación pedagógica cada vez ocupa un lugar más importante, ya que se convierten en medio y método para lograr representaciones simples de fenómenos complejos como los que se presentan en la vida diaria y sobre todo en el área de las ciencias pedagógicas.

Con esta posición teórica se asume la concepción de modelo científico de Valle (2008) como la representación de características del objeto investigado con el objetivo de transformar la realidad y la estrategia que se propone permitirá descubrir y estudiar las relaciones y cualidades que deben producirse en el proceso de superación de los directivos en el contexto universitario para propiciar su transformación y contribuir a la preparación en la gestión académica que realizan.

La estrategia de superación que se propone se sustenta en un modelo de gestión académica en el contexto universitario para alcanzar la integración del estilo de dirección, la estructura organizacional y los

objetivos de la organización, y preparar en gestión académica a los directivos de las universidades y escuelas politécnicas.

El modelo tiene como componentes: principios, fin y objetivos, estrategia, formas de implementación y formas de evaluación. Su esquema sustenta la estrategia que se propone para preparar en gestión académica a los directivos en el contexto universitario. En la figura 1 se muestran los componentes de este modelo teórico. Se puede observar la estrecha relación entre sus elementos. El objetivo como elemento rector determina el fin y los principios; estos a su vez la estrategia, la cual debe cumplir con cada uno de estos componentes para implementarse en la práctica y evaluar su validez.

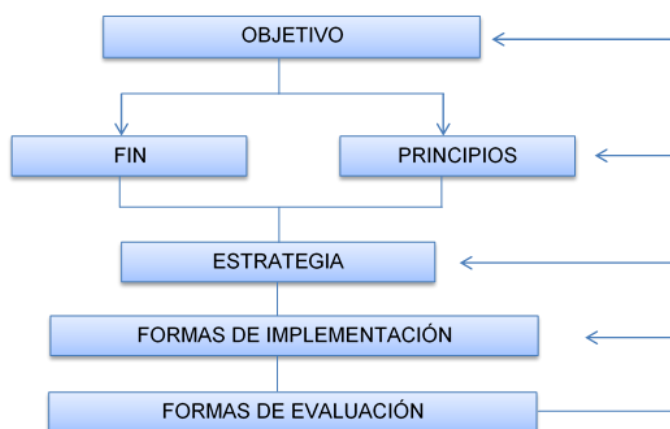


Figura 1. Modelo de gestión académica.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Objetivo de modelo

El objetivo es considerado un componente rector y va dirigido a preparar en gestión académica a los directivos de las universidades y escuelas politécnicas teniendo en cuenta el estilo de dirección, la estructura organizacional y los objetivos de la organización para cumplir la misión y alcanzar la visión de la institución.

### 3.3. Principios fin del modelo de gestión académica

Los principios expresan las ideas esenciales sobre las que se sustenta el proceso de superación de los directivos de las universidades y escuelas politécnicas, en función de su transformación. Con la concepción de que:

Los principios actúan como elementos reguladores y normativos de la conducta heurística y como eslabones conducentes a totalidades superiores y más complejas, tanto como expresión teórica como práctica, ya que en esta última rige la conducta de los hombres en su actividad creadora y transformadora (Addine & González, 2002).

Resultan de valor incuestionable los principios que han regido este proceso a nivel universal. Los autores pretenden integrar los principios ya existentes a una concepción que dé respuesta a los intereses del proceso de superación de los directivos, a las particularidades de su estructura y a

los componentes esenciales. Considerándose como principios del modelo de gestión académica:

- La superación responde a las necesidades reales de preparación de los sujetos

Este principio se materializa cuando los procesos de superación responden a un diagnóstico que caracterice el estado de preparación que tienen los sujetos y se determine cuáles son los objetivos, los contenidos, los métodos, los medios, la forma de organización, y de evaluación y control que responden a las necesidades reales de los sujetos. En la estrategia se cumple cuando se realiza una caracterización del estado en que se encuentra la preparación de los directivos en cuanto a gestión académica, previo a la planificación, organización, ejecución, evaluación y control de las acciones de superación.

Los directivos participarán en los cursos de superación convencidos de que tienen dificultades y deben erradicarlas. Esto contribuye en primer lugar a su motivación al reconocer la significación que tiene el contenido del aprendizaje para la calidad del proceso que dirige y en segundo lugar a la racionalidad de los recursos para el aprendizaje lo que hace que la superación a la que son sometidos sea pertinente.

- Carácter rector de la gestión académica

Se materializa a partir de considerar la gestión académica como eje central donde inciden el estilo de dirección, la estructura organizacional y los objetivos de la organización para recombinar el conocimiento que requiere el desarrollo de la gestión académica de los directivos en la institución.

Las acciones de superación de la estrategia responderán a los contenidos que prepararán a los directivos para que empleen un estilo de dirección adecuado que favorezca un ambiente de convivencia sana y fomente las buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros de su organización mediante la distribución equilibrada de las funciones y la toma de decisiones desde un análisis colectivo. Los directivos deben aprender a planificar, organizar, ejecutar, evaluar y controlar el proceso que dirigen para cumplir con los objetivos de la organización y alcanzar la misión y visión de la institución.

- El fin del modelo

Se corresponde con el propósito de la estrategia de superación que se propone. Se declara fin del modelo y consiste en preparar a los directivos para la gestión académica en el contexto universitario.

### 3.4. Estrategia de superación

El término estrategia ha sido usado en diversos sectores: el militar, la economía, la cultura, y la educación, desde distintas acepciones dependiendo de la amplitud a la que el mismo se refiera. En este sentido las estrategias tienen lugar en tres niveles:

- Macro (social, institucional): en este se declaran los lineamientos generales para el cumplimiento de una determinada política general.

- Meso (grupal): aquí se concretan las actividades que se corresponden a un determinado grupo o colectivo de individuos.
- Micro (individual): se delimitan las tareas, responsabilidades y se definen operativamente la participación de cada individuo, sus mecanismos y métodos para alcanzar la meta prefijada.

La estrategia propuesta abordará los tres niveles. El nivel macro, al quedar declarados los objetivos, el fin, los principios que rigen el proceso de superación para los directivos en las universidades y escuelas politécnicas; meso porque se concretarán las actividades que se corresponden con la gestión académica de los directivos, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de necesidades de preparación realizado, y micro porque se delimitan las tareas, responsabilidades y se definen operativamente la participación de cada director para alcanzar los objetivos propuestos para su preparación en la gestión académica que realizan.

La vía para elaborar la estrategia que se sustenta en el modelo de gestión permite las tres fases. La primera dirigida a la caracterización del estado actual, la segunda a la caracterización del estado deseado y la tercera denominada acción para salvar la brecha (Valle, 2008). Se representa la vía que se siguió para elaborar la estrategia que se propone en la figura 2.

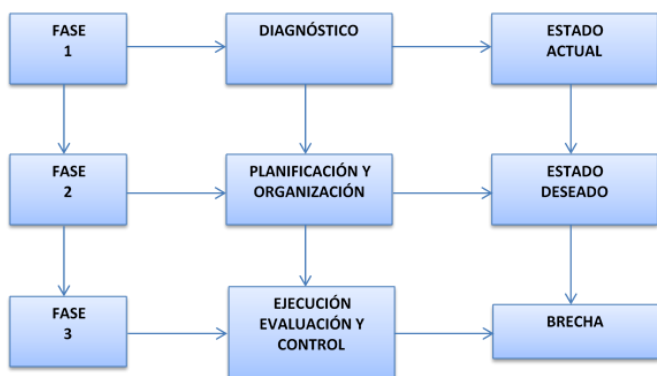


Figura 2. Vía para elaborar la estrategia.  
Fuente: Martínez (citado en Valle, 2008).

En la figura 3 se presenta la estrategia de superación diseñada. En la fase 1 de la estructura de la estrategia se propone aplicar un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los directivos y se indica el estado actual que justifica la existencia del problema de aprendizaje que se pretende solucionar y determinar las metas y objetivos a largo, mediano y corto plazo dirigidas a la solución de este problema que se manifiesta en la práctica. En esta fase se propicia la sensibilización de los sujetos para contribuir a su motivación por la superación al reconocer sus debilidades y fortalezas para enfrentar el proceso de transformación.

En la segunda fase se propone la planificación y organización de acciones de superación relacionadas entre sí que se ejecutan de manera consciente e intencional con los recursos mínimos y el empleo óptimo de los métodos precisos que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se definen metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo

que permitan transformar el objeto desde el estado real al deseado. Por etapas se planifican las acciones y los recursos humanos, técnicos, materiales y de tiempo a emplear, y la forma en que se controlará cada una de las metas parciales.

En la tercera fase se propone la ejecución, evaluación y control del proceso de superación y del aprendizaje de los directivos encaminada a la transformación visualizando la brecha desde un estado real hasta un estado deseado.

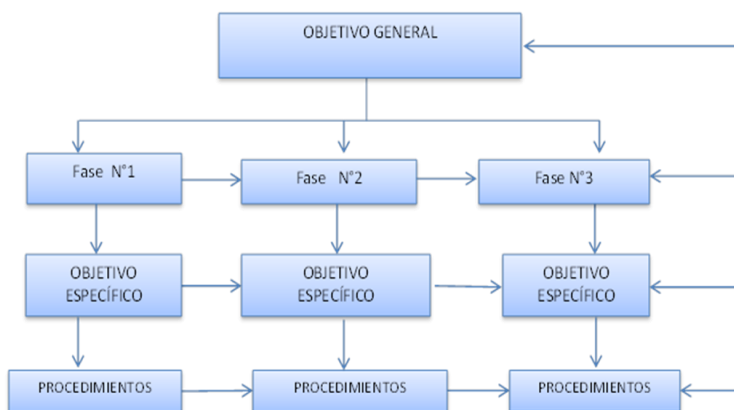


Figura 3. Estrategia de superación para la preparación en la gestión académica de los directivos en el contexto universitario.  
Fuente: Elaboración propia.

La estrategia que se propone refleja un proceso de organización coherente, unificado, integrado, sistémico, transformador y flexible. Se parte del diagnóstico para que la proyección y ejecución de las acciones permita satisfacer esas necesidades a corto, mediano y largo plazo, y ocurra una transformación positiva en los directivos.

### 3.5. Componentes de la estrategia y relación entre ellos

El objetivo general es el componente rector de la estrategia y responde al estado deseado a alcanzar. Para esta estrategia el objetivo general a alcanzar está dirigido a preparar a los directivos para dirigir la gestión académica en las universidades y escuelas politécnicas. Para alcanzarlo se concibieron 3 fases con objetivos específicos y procedimientos las cuales parten de un estado inicial para alcanzar el estado deseado minimizando la brecha para propiciar la transformación.

#### Fase No.1. Sensibilización y diagnóstico

Objetivo: determinar el estado inicial de la preparación de los directivos para dirigir la gestión académica.

#### Procedimiento

Para realizar el diagnóstico se aplican los instrumentos elaborados a partir de determinar las dimensiones e indicadores que caracterizan la preparación para la gestión académica de los directivos. Una vez aplicados los instrumentos se analizan las dificultades y fortalezas en el desempeño de los directivos y se realiza una reunión con los ellos para profundizar en el análisis que permitirá sensibilizar, motivar y comprometerlos con la necesidad de su superación.



Sobre esta base se proponen alternativas de superación que deben ser utilizadas. En el diseño de estas alternativas se debe tener presente integrar al proceso de superación diferentes formas de organización: cursos, talleres, conferencias, entrenamientos, trabajo metodológico y actividad científica.

#### Fase No.2. Planificación y organización

Objetivo: determinar los objetivos y contenidos a impartir en la superación de los directivos a partir del banco de problemas y la organización de los recursos técnicos, humanos, materiales y de tiempo que se requieran.

En esta fase se planifican y organizan las tareas:

- Identificación de las necesidades de cada uno de los directivos.
- Selección de prioridades.
- Ubicación de cada objetivo con el contenido, los métodos, medios y forma de organización y evaluación.
- Determinación de los recursos humanos, técnicos, materiales y de tiempo.
- Organización de la ayuda mutua.
- Derivación de acciones para el cumplimiento de objetivos específicos.
- Selección de las formas de organización de la superación.
- Determinación de las formas de implementación y evaluación de la estrategia.

En el diseño de estas tareas se debe tener presente integrar las necesidades de superación y la ubicación de los directivos en las acciones de superación que se correspondan con sus necesidades.

Es una fase en la que se proyectan las tareas, se proponen los planes para la ejecución de las acciones, se coordinan todos los recursos y los medios necesarios, determinando y ordenando las formas de organización que se utilizarán en cada momento y los temas a tratar para contribuir a la transformación deseada.

A partir de la selección de las prioridades se analizan las necesidades de cambio en el contexto, la capacidad organizativa y la racionalidad de las tareas planificadas para abordar la solución de los problemas que se presentan en el proceso de superación de los directivos, y se perfilan las acciones a partir de la corrección de los objetivos teniendo en cuenta el banco de problemas identificado en la fase anterior para tener un nivel de partida adecuado a la planificación y organización de las acciones de superación suficientes y necesarias.

#### Fase No. 3. Ejecución, evaluación y control

Objetivo: evaluar la aplicación de los componentes de la estrategia a partir de los resultados alcanzados por los directivos en su preparación.

En esta fase se pone en ejecución el plan de superación con las diferentes formas organizativas que se han seleccionado para llevarlo a cabo según las necesidades de los directivos y niveles en los que se trabajará, y se controla el proceso.

Para evaluar los resultados se tendrá en cuenta el cumplimiento del objetivo general, del fin y de los principios del modelo de gestión que sustenta la estrategia, el comportamiento de las dimensiones e indicadores que caracterizan la preparación para la gestión académica de los

directivos, y las formas de implementación utilizadas. Esta es una fase que está presente en todas y que toma fuerza al finalizar el proceso.

Los resultados de la ejecución de las acciones de superación serán un insumo fundamental para caracterizar el desarrollo alcanzado por los directivos en la gestión académica y el cumplimiento de la visión.

## 4. Discusión

La estrategia que se presenta se sustenta en un modelo de gestión académica aplicando métodos de nivel teórico y empírico. Tiene como componentes, objetivo general, fin, principios, formas de implementación, formas de evaluación, y control.

Para elaborar la estrategia se diseñó la vía que permitió recorrer desde el estado actual hasta el estado deseado para proyectar la brecha que propiciará la transformación deseada en la preparación de los directivos para la gestión académica.

La estrategia se desarrolla en tres fases y su ejecución es aplicable a los directivos en el contexto universitario de cualquier institución.

La aplicación de la estrategia contribuirá a que los directivos universitarios desarrollen la gestión académica del proceso formativo con pertinencia y optimización como manifestación de su calidad.

## Referencias

- Addine, F., & González, A. M. (2002). Principios Para La Dirección Del Proceso Pedagógico. 12.
- Añorga, J. et al. (1995). La Educación Avanzada, una opción insoslayable de nuestro tiempo. En: Boletín Educación Avanzada Año 1, No.1 (diciembre). La Habana, Cuba.
- Aveiga, M. V. (2013). La Superación En Gestión Académica Del Directivo. Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. Año 4 Vol. 4, 12.
- Asamblea Nacional. (2010). Ley orgánica de educación superior. Quito: Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador.
- Cassaus, J. (2010). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.
- Castiñeiras, N. (2007). La formación permanente de los profesores de la Secundaria Básica en las condiciones de la universalización. Ponencia en Evento Internacional Pedagogía 2007. La Habana Cuba.
- Castro, D. (1995). Los órganos unipersonales territoriales de gestión académica en la universidad: contexto, problemáticas y propuestas de mejora. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Tesis en soporte digital. Recuperado en diciembre del 2012 de: <http://tdx.cat/handle/10803/151>.
- Fernández, L. M. G., & González, G. R. G. (2002). Gestión de la extensión universitaria: una aproximación desde la perspectiva cubana. Revista cubana de educación superior, 22(2), 55-68.

- Forneiro, R. (1996). El sistema de Formación inicial y continua del personal docente en Cuba. Taller Internacional Maestro 96, Ciudad Habana. Cuba.
- Leiva, A. (2000). Estrategia de superación semipresencial en la microuniversidad para los *docentes* de la educación especial que atienden a escolares con baja visión. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciego de Ávila. Cuba.
- Levy, M. N. (1999). Modelo de gestión del personal docente universitario. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.
- Pérez, Y. (2003). Diseño de la concepción sistémica de la superación para posibilitar la profesionalidad de los jefes de enseñanza Secundaria Básica de la provincia Holguín. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín. Cuba.
- Roca, A. (2001). Mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del personal docente de la Educación Técnica y Profesional. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
- Rojas, M. (2001). Propuesta de superación de los profesionales de la enseñanza primaria, para la realización del diagnóstico escolar. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
- Marimón Carrazana, J. A., & Guelmes Valdés, E. A. (2003). Aproximación al modelo como resultado científico. Villa Clara: Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela.
- Morles, V. (1994). Los sistemas nacionales dominantes de postgrado: tendencias y perspectivas. Ediciones del Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada (CEISEA), Coordinación Central de Estudios de Postgrado Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Pardo, M., Izquierdo, J., & Fuentes, H. (2008). Dinámica Y Gestión Académica Del Proceso Docente Educativo En La Educación Superior Sustentada En Las Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones. Cuba.
- Rementeria, A. (2007). Veamos ahora el concepto de Gestión. Universidad de Santiago de Chile en <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>.
- Torres, G. (2004). Propuesta de un Modelo de Capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis doctoral inédita. Habana: Instituto Superior Pedagógico "Héctor Alfredo Pineda Zaldívar".
- UNESCO. (9 de octubre de 1998). Declaración Mundial Sobre La Educación Superior. Marco De Acción Prioritaria Para El Cambio Y El Desarrollo De La Educación Superior. París: Conferencia Mundial Sobre La Educación Superior.
- Valiente, S. P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctoren Ciencias Pedagógicas. Cuba: Holguín.
- Valle Lima, A. (2008). Algunos Modelos importantes en la investigación. Material en soporte magnético.
- Zamboni, L. (2004). Factores para considerar para el logro de una exitosa gestión académica. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata. FACE Año 10 N° 21 septiembre-diciembre 2004. Recuperado en mayo del 2012 de <http://nulan.mdp.edu.ar>.